

RAB Károly – SZABÓ József

## KIHÍVÁS – SIKER. BESZÁMOLÓ EGY VÁLLALKOZÁSKUTATÁSRÓL

A cikkben a győri Széchenyi István Egyetem Menedzsment tanszékén folytatott vizsgálataik eredményéről számolnak be a szerzők. Két éven át folytatott munkájuk során győri és Győr környéki vállalkozókat kerestünk fel és kérdeztük meg, keresve azokat a közös jegyeket, amelyek a vállalkozásokat sikeressé tehetik. Kutatásaikat támogatta az Oktatási Minisztérium és a győri Széchenyi István Főiskola.

Célunk az volt, hogy keressük a vállalkozói sikert, és bemutassuk a sikeres vállalkozót. A vizsgálatokhoz olyan vállalkozásokat választottunk ki, amelyek gyors fejlődést mutattak. A választás általában informális kapcsolatok, információk alapján történt, de a megkeresett vállalkozók többsége szerepel a megye legeredményesebb vállalkozóinak listáján is, többségük a régióban közismert. A vállalkozók különböző területeken működnek, tudatosan törekedtünk erre a sokféleségre. Van köztük gépgyártó, tervező, nyomda, számítástechnikával foglalkozó, kereskedő, kozmetikai, mezőgazdasági, élelmiszeripari, műszertechnikai, bútorgyártó, műanyagtermék-készítő, építőanyaggyártó cég. A sikerhez vezető út, a sikeres vállalkozás általános, üzleti területtől független jegyeit kerestük.

A kutatásban közreműködő vállalkozások:

*Jankovits Hidraulika Kft.:* hidraulikai termékek és szolgáltatások

*Pihenő Kft.:* vendéglő, szálloda, kemping

*Tutti Élelmiszeripari Kft.:* poralakú élelmiszerek

*Integrál-Hexa Rt.:* építőipar

*Szintézis Rendszerház Kft.:* informatika, szoftver, pénztári rendszerek

*Jelek Kft.:* építészeti tervezés

*Hidroland Bt.:* hidraulikai és pneumatikai szolgáltatások

*Borsodi Műhely Kft.:* fémforgácsolás, alkatrészek gyártása

*Szovaterm Mérnöki Szolgáltató Kft.:* hőközpontok gyártása és szerelése, üzemeltetése

*Somogyi Elektronik Kft.:* elektronikus alkatrészek kis- és nagykereskedelme

*Dudits Kft.:* szálloda, étterem

*Dimenzió Kft.:* építészeti és mérnöki tervezés

*Horker Kft.:* élelmiszeripar, konzervgyártás, hűtés

*Kondor & Sragner Kft.:* bútor (szék) gyártás

*HNS Műszaki Fejlesztő Kft.:* mérő- és gyártóeszközök fejlesztése és gyártása

*Pass Andrásné:* kozmetika

*Leier-Márton Csoport:* építőanyaggyártás, autókerekeskedelem

*Kardirex Egészségügyi Központ*

*Lamperth Kft.:* mérlegek

*Szinflex Plusz Kft.:* műanyag-feldolgozás

*Kódex Nyomda*

*Talent-Plan Kft.:* építésztervezés

*Murányi Kereskedőház*

A vizsgálatok alapvetően kétféle irányt követtek. Dokumentáltuk a vállalkozások elmúlt tíz évre vonatkozó gazdasági jellemzőit, ezek adatszerűen megadhatók, illetve a sikerben szerepet játszó tényezők rangsorát állítottuk fel a vállalkozókkal, itt a sorrend adható meg. Ezek tehát a számszerűsíthető vizsgálati szempontok. A kutatás során fontosabbnak és érdeke-



sebbnek bizonyultak a vállalkozókkal készített interjúk. Az eredmények összevetését szolgálta az azonos kérdőív-vázlat. A kérdések a vállalkozás történetét, a személyes élményeket, a cég változásaira ható, a sikert alakító tényezőket, a képzés, a tudás szerepét érintették.

#### A vállalkozások gazdasági jellemzői

Négy cégnél volt a foglalkoztatottak létszáma tíz fő alatt, hétnél tíz és ötven fő között, nyolcnál ötven és kettőszáz fő között, négyen pedig kettőszáz fő felett. A vizsgált vállalkozások éves nettó forgalma 2000-ben néhány tíz milliótól tizenkét milliárd forintig terjedt. A kilencvenes években a huszonhárom vállalkozás átlagosan évente ötven százalékkal növelte nettó forgalmát. Az adózott nyereség általános mértéke ugyanabban az időszakban jellemzően tíz százalék, alig néhány tized százalékponttal emelkedik.

#### A sikertényezők rangsora

A beszélgetések során az alábbi tényezők fontosságát osztályozták a megkérdezett vállalkozók. A következő felsorolás a teljes kör osztályzataiból kialakított rangsort követi.

##### *A tulajdonos, a menedzsment döntései*

A vállalkozások túlnyomó többsége egy vagy néhány ember vezetői munkájára épül, ezért nem meglepő az első hely: általában úgy gondolják, hogy gyakorlatilag minden ezen múlik.

##### *A változásokra való nyitottság, jó reagálás*

Szorosan követi az előzőt ez a második tényező. Az interjúk során általában összefüggésbe hozták a két dolgot oly módon, hogy a vállalkozónak sajátos antennákkal kell rendelkeznie, észre kell vennie a piac vagy a környezet más elemének változását, arra megfelelő választ kell adnia.

##### *Jó gazdálkodás*

Gazdasági szempontból a vizsgált cégek sikeresek. A beszélgetések során majdnem mindenki megemlítette, hogy ezt a tényezőt alapvetőnek tartja.

##### *Versenyképes termékkör*

A vállalkozások kialakult, stabil termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkeznek, az éles váltások kevéssé jellemzőek. A magas pontszámokkal azt erősítették meg, hogy korábban a termék jó megválasztása indította el a siker útján a céget.

##### *Vállalati stratégia*

A vállalkozások nem rendelkeznek formalizált, írásba foglalt stratégiával. A stratégia, a fő irányok

megszabása természetesen a tulajdonosok dolga. A pontozáskor elhangzott kommentárok többször nagyon tudatos stratégiai gondolkodást mutattak.

##### *Vállalati légkör*

Ennek a tényezőnek a kisebb vállalkozásoknál tulajdonítottak nagyobb szerepet, mert a kis cégeknél a légkört a vezetők közvetlenül alakíthatják, és közvetlenül szembesülnek a nehézségekkel.

##### *A középvezetők minősége*

Ennél a pontnál gyakori volt a középvezetők motiválásával kapcsolatos problémák megemlítése, a megbízhatóság, a tulajdonosi akarat továbbadásának igénye és nehézségei.

##### *Érdekeltségi rendszer*

A vizsgált cégeknél sokféle érdekeltségi rendszer működik. Általános az időbér, amit szinte minden esetben a cég eredményességének függvényében egészítenek ki. A vállalkozók a náluk megkereshető jövedelmet megfelelőnek, de nem kiemelkedőnek tartják.

##### *A munkások, alkalmazottak minősége*

A cégvezetők büszkéek arra, hogy alkalmazottaiknak munkahelyet tudnak teremteni, átérzik ennek felelősségét is. A sikeres vállalkozásoknál nincs nagy fluktuáció, az alkalmazottak hosszú ideig dolgoznak ezeknél a cégeknél. A kiválasztásnál, felvételnél különösen ott járnak el nagy körültekintéssel, ahol a munka speciális jellege hosszabb betanítást igényel. A munkatársak képzése általában tudatos, több helyen rendszeres, kiterjed a viselkedésre és a szakmai szempontokra is.

##### *Kapcsolatok*

Ezt a tényezőt a többség a piaci kapcsolatokra, a vevőkre és a szállítókra vonatkoztatva értelmezte. Sokan említették itt az elvtelen kapcsolatokat, elhárítva ezektől a céget. Megállapítható – a viszonylag gyenge helyezés is talán ezt igazolja –, hogy a vállalkozások eléggé zárkóztak. A szigorúan üzleti kapcsolatokon kívül kevés dolgot említettek, nem is tartották ezeket túlságosan jelentősnek. Egyedül az oktatás számít kivételnek: akik részt vesznek valamilyen oktatási kooperációban, arról nagyon büszkén beszéltek.

##### *A piaci környezet*

A vállalkozók jellemzően legalább tíz éve dolgoznak ugyanazon a piacon. A drámai változások ritkák, inkább a kezdeti időszakban jelentkeztek. A vállalkozók arról számoltak be, hogy a piacot jól ismerik, a változásokat követik.



## A cég szervezeti struktúrája

A szervezeti felépítésnek csak a nagyobb cégeknél van jelentősége. A kisebb cégek szervezete viszonylag egyszerű, a nagyok pedig vállalatcsoportok, ahol önálló cégek működnek. A formális struktúrák kialakítását mindenki inkább a siker következményének, nem pedig előidézőjének tartotta.

## Marketingmunka

Meglepő a marketing gyenge szereplése, annak ellenére, hogy a vállalkozások többsége nem a közismerten erős marketingmunkát megkövetelő üzleti területeken működik. Az üzleti építkezésnek inkább a személyes kapcsolatok, ajánlások alapján történő módszerei jellemzők, ezt viszont a megkérdezettek nem azonosították a marketing kifejezéssel. A jelek arra mutatnak, hogy a vállalkozóknak ez a generációja „öszönös” marketingtevékenységet folytat, a gyakorlat során sajátították el a számukra szükséges módszereket.

## Kockázatvállalás

A vállalkozók a kezdeteknél vállalt kockázatokat emelték ki, amikor a semmiből kellett megteremteniük a céget. A fejlődési szakasról szólva már inkább a tudatos, módszeres növekedést hangsúlyozták. A növekedéshez szükséges döntéseknél a kockázatvállalás helyett a körütekintést, a tervszerű építkezést tartották jellemző kifejezésnek.

## Infrastruktúra (bank, közlekedés stb.)

A vállalkozáshoz szükséges infrastruktúra magas színvonalát ma már szinte mindenki természetesnek tartja.

## Szabályozórendszer

Kellemes meglepetés volt, hogy az interjúban a vállalkozók keveset foglalkoztak a szabályozás osztorozásával. A konkrét kérdésnél a szabályozás ki-egyensúlyozottsága és állandósága került szóba. Találkoztunk olyan nézetrel is, amely szerint a vállalkozónak mindenféle szabályozórendszerhez alkalmazkodnia kell, függetlenül attól, hogy az milyen.

## Szerencse

Nagyon érdekes volt a szerencse szerepének megítélése. A beszélgetések során gyakran említették a szerencsét (szerencsére éppen akkor kerestek valami olyasmit, amit mi tudunk, szerencsés módon éppen akkor találkoztunk, szerencsénk volt akkor, amikor stb.). Amikor azonban a táblázat kitöltésére került sor, akkor a szerencse háttérbe szorult, alacsony osztályzatokat kapott. Jellemző kommentárok: annak van szerencséje, aki jár utána, aki él vele, önmagában a szerencse nem ér semmit stb.

## Az interjúk

Az interjúk szövegét külön kötetben kiadtuk, a könyv kereskedelmi forgalomban kapható. Az idézetek a Sikerkönyvben megjelent interjúk részletei. A kutatás megállapításait a vállalkozások jellemző életszakaszainak sorrendjében közöljük.

## A vállalkozások kezdeti szakasza

A vállalkozók többsége a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején kezdte vállalkozását. Egyikük sem volt az általános szóhasználat szerinti kényszer-vállalkozó. A magyar gazdaságban ezek a vállalkozók első generációnak tekinthetők. Vállalkozóvá válásukban a családi hagyománynak csak néhány esetben van szerepe, közvetlen előképek és minták nem álltak rendelkezésükre. Jellemzőnek tekinthető viszont az önállóság és az önmegvalósítás iránti igény. Többen hagyták el korábbi munkahelyüket szakmai konfliktusok miatt.

„Egyszer csak azt mondtuk, na ebből elég...”<sup>1</sup>

„Tizenötén egyszerre feladtuk postán a felmondólevelet...”<sup>2</sup>

„Az indulás számomra nem jelentett komoly kockázatot, mert munkahelyemen is folytattam a munkát...”<sup>3</sup>

„Már nem is tudom, hogyan bírtam ki alkalmazottként.”<sup>4</sup>

„Felelőtlenségnek tartották, hogy... feladtam a biztos egzisztenciát. Épeszű ember ilyet nem csinál, mondták.”<sup>5</sup>

Többségük előzőleg is újitó volt, szabadalmakkal rendelkeztek, több cég éppen az alapító ötleteit való-sítja meg. Tevékenységük így valamilyen formában szerves folytatása előző munkahelyükön végzett munkájuknak, kezdetben részben kihasználhatták szakmai és piaci kapcsolataikat. Gyakori, hogy az alapításkor egy kisebb-nagyobb csapat együtt távozott egy munkahelyről, vagy együtt kezdte a vállalkozást.

„Megkérdeztem kollégáimat, ki jön velem? Mindenki jött, kiléptünk...”<sup>6</sup>

Az idők folyamán persze a kapcsolatok megváltoztak, de több helyen még most is együtt dolgoznak az alapítók.

A többség a kezdeti korszakban nagyon rossz körülmények között dolgozott. Az alapításkor a cégek néhány kivétellel garázsban, nyárikonyhában, fészerben, garázsban, pincében rendezkedtek be. Szinte finanszírozási háttér nélkül kezdték, forrásként a megtakarítások, a társak és a rokoni-baráti kölcsönök szol-



gáltak. Az első években a lassú fejlődést a vállalkozás nyeresége segítette. Alapvető gondok voltak, a telephelyek alkalmatlansága mellett nem rendelkeztek megfelelő technológiai eszközökkel sem.

„A garázsban nyitottunk egy tévéboltot, de mellette főállásban dolgoztunk.”<sup>7</sup>

„Az én garázsom után a szomszéd garázsát is használtuk”<sup>8</sup>

„Valaha egy asztal sarkán szerelgettük a készülékeinket...”<sup>9</sup>

„...egy szem tanítvánnyal egy húsz négyzetméteres üzlet felét béreltem.”<sup>10</sup>

„...a családi házunkban rendeztem be a műhelyt és az irodát, a család összehúzta magát.”<sup>11</sup>

„Kilencvennégy ősszén a sufniiban elkezdtünk székeket összeszerelni, fekete alkalmazottakkal, szóval az akkori viszonyoknak megfelelően, a klasszikus garázkapitalizmus körülményei között. Kilencvenötben már nagyobb sufni kellett, még később bérelni kellett a GYÁÉV területén egy ezer négyzetméteres garázsrészt.”<sup>12</sup>

#### A növekedés, fejlődés szakasza

A kezdeti évek után lassan stabilizálódtak a vállalkozások. Alapvető változást jelentett az, hogy a gazdasági eredmények hitelképessé tették a cégeket, fejlesztési forrásokhoz jutottak. A hitelfelvételnél a többség nagyon óvatosan, tudatosan járt el. Nagyon pontosan és gondosan mérlegelték a hitelösszegeket és a hitelfeltételeket, mindig a biztonság volt a fő szempont, féltek az eladósodástól. A növekvő forgalom évről évre – azonos nyereségszint mellett is – forrásaként szolgált. Többen vettek igénybe különféle állami támogatásokat, pályázatokon vettek részt.

„A fejlesztésekhez hitelt vettünk fel. Az első négy-öt évben minden évben elkopott egy cipőtálp, annyit kellett kicserélni...”<sup>13</sup>

„...nekem nem volt olyan ingatlanom, ami a bankoknak fedezetet jelentett volna. Ebben is jobb volt a társam.”<sup>14</sup>

„1990 körül az idegenforgalmi alapból nyertem kedvezményes kölcsönöket...”<sup>15</sup>

„Banki hitelt kértem a vásárláshoz...”<sup>16</sup>

„A mai bankrendszer nem alkalmas az ilyen vállalkozások támogatására.”<sup>17</sup>

#### A vállalkozások mai helyzete

A vállalkozók egyik legnehezebb problémája az elmúlt években a telephelyek és a technológiai lehetőségek bővítése, a minőségi munkavégzés feltételeinek megteremtése volt, ez igényelte a legtöbb pénzt is. A

telephelyek kialakítása lépcsőzetesen történt, helyzetük változatos. Néhány vállalkozás már korszerű telephelyet alakított ki, mások területet vásároltak, építkeznek, épületet kívánnak vásárolni.

„...jelenlegi telephelyünk... ezerszer nagyobb, mint az a garázs, ahol legelső üzletemet kialakítottam.”<sup>18</sup>

„Ma már lassan minden megyszékhelyen ott vagyunk.”<sup>19</sup>

„Itt az ipari parkban megvettük a telket, rövidesen kezdhjük az építkezést.”<sup>20</sup>

„A szomszédban eladó lett egy ház, sikerült megvenni... a harmadik szomszéd is eladta a házát... a víztorony is eladó lett... meg kellett vennem...”<sup>21</sup>

A beszerzési piacokon a vállalkozók beszámolói szerint a tíz év alatt nagyon kedvező változások következtek be. A korábban csak nyugaton kapható termékek, alkatrészek, szerszámok ma már Magyarországon is beszerezhetők, illetve megnyílt a külföldi beszerzések lehetősége. A vállalkozók közül többen említették a külföldi partnerek kezdeti bizalmatlanságát, amit csak hosszabb idő alatt sikerült leküzdeni, de a többség ma már stabil, sokoldalú külföldi kapcsolatrendszerrel rendelkezik. A belföldi szolgáltatások kínálata is sokat javult, a megkérdezettek mindegyike rendelkezik a megfelelő alvállalkozói körrel.

„Kilencezer termelőnk van.”<sup>22</sup>

„90-ben megszűntek az impexek, de kapcsolataik megmaradtak, sokáig csak rajtuk keresztül lehetett anyagot külföldről beszerezni, jóval drágábban.” „Bővíteni kellett a beszerzést. A gyártók csak bizonyos mennyiség felett álltak velünk szóba.”<sup>23</sup>

„Ma azon gondolkozom, hogy a partnerekkel szövetkezve egy regionális beszerző társaságot hozunk létre a nagyobb versenyképesség érdekében, hogy a Murányinak még jobb neve legyen.”<sup>24</sup>

„Ez a készülék a maiaknál sokkal gyengébb volt, de akkor az alkatrész-beszerzési lehetőségek nagyon korlátozottak voltak.”<sup>25</sup>

„Az elektronikus alkatrészek beszerzése csak biztos külföldi kapcsolatokkal lehetséges.”<sup>26</sup>

„Sok gondot okozott a beszerzés. Eleinte nem volt pénzünk arra, hogy az árut kifizessük. Hitelbe hoztam egy-egy demizson italt, elfogyott, a bevételből kifizettem, vihettem a következő demizson.”<sup>27</sup>

„A közvetlen kapcsolat létrejöttével kiiktathatók a közvetítők, valamint a kis- és nagykereskedők, ami a beszerzési árat lényegesen csökkenti.”<sup>28</sup>



Az értékesítési piacok is sokat változtak. A kilencvenes évek első felében a GDP csökkenése is jelzi a jelentős visszaesést. Egész iparágak gyengültek meg, például az építőipar, a textilipar és a mezőgazdaság szerepel. A vállalkozók sokféle módon védekeztek, de gondjaikat a térségbe települt multinacionális vállalatok megjelenése segítette a legnagyobb mértékben. Az általunk felkeresett vállalkozók zöme a helyi piacon kívánt és kíván megélni, az ő számukra ezért nagy jelentősége van annak, hogy a környéken erős a külföldi jelenlét. A cégek egy része országos szinten is jegyzett vállalat, de kevesen tervezték a teljes magyar piac meghódítását. Itt is a fokozatos fejlődés dominál, a véletlen, a szerencse, egy-egy lehetőség kihasználása segítette a terjeszkedést. A cégeknél az export általában nem cél, megpróbálkoztak vele, de többen rossz tapasztalatokat szereztek. Ebből a szempontból kivétel az egyik kifejezetten exportorientált cég.

*„Korábban próbálkoztunk terjeszkedni, céget alapítottunk Csehországban, Ukrajnában, Bulgáriában, Oroszországban, Romániában, de egy idő után visszaléptünk, nem voltunk sikeresek. Nem tudtunk mindenhol ott lenni, nem úgy mentek a dolgok, ahogy szeretttük volna.”<sup>29</sup>*

*„Közben Romániában és Szlovákiában is alapítottunk egy-egy céget, ezek ugyanezt csinálják.”<sup>30</sup>*

Az értékesítési lehetőségeknél minden vállalkozó a minőséget helyezi előtérbe. Ha vizsgálataink eredményét két szóban kellene összefoglalni, akkor ez a két leggyakrabban említett fogalomból állna: minőség és becsület. Minden beszélgetésnek ez volt a központi témája, a piaci magatartásnál minden vállalkozó ezeket jelölte meg a siker legfontosabb feltételeként.

*„Siker az, hogy nem tudunk több száz készülékünkéről, ami annyit jelent, hogy kifogástalanul működnek.”<sup>31</sup>*

*„...oda kell minden szemre figyelni, egyetlen rossz darab sem kerülhet az üvegekbe.”<sup>32</sup>*

*„Amikor minősítésre volt szükségünk, akkor már ez egyszerűen ment, hívtunk egy auditort, aki az eljárásainkat kifogástalannak találta...”<sup>33</sup>*

*„A minőség az nem szempont, abban az értelemben, hogy a nem megfelelő minőség az nem termék.”<sup>34</sup>*

*„Most konzerveket szállítunk Boszniába, Szlovéniába, Horvátországba, a német, angol, francia piacra, Amerikába.”<sup>35</sup>*

*„...ezt a szemléletet a multik hozták Magyarországra és ide Győrbe.”<sup>36</sup>*

*„Az elektronikus értékesítésen is gondolkozunk, de ma a vásárlás maga is egy családi program, az emberek még*

*kézbe akarják fogni a megvásárolni kívánt árut, így ezzel most még nem igazán foglalkozunk.”<sup>37</sup>*

*„Mi marketinggel nem foglalkozunk, a jó munka a mi marketingünk. A mi szakmánkban nincs értelme hirdetni. A referencia a fontos.”<sup>38</sup>*

*„...tervezem a laborba, a kereskedelembe több nyelvet beszélő közgazdász és egy képzett marketing szakember felvételét.”<sup>39</sup>*

*„Fontos a marketingmunka, a vendégkör biztosítása. Hirdetünk, utazási irodákkal vagyunk kapcsolatban, különféle kedvezményes megoldásokat kínálunk. Tervezem egy értékesítési igazgató alkalmazását, ezt nagyon erősen eredményorientált munkakörnek képzelem el.”<sup>40</sup>*

*„Marketinggel nem foglalkozunk, mert gépállományunk, a rendelkezésre álló hely, az emberek kapacitása nem bír többet.”<sup>41</sup>*

A vállalkozások szervezeti struktúrája alapvetően méretfüggő. Sokan közülük nem akarnak nagyobb céget, érezhetően és esetenként ki is mondva: ennyi embert tudnak kézben tartani. A mai létszám, méret mellett átlátják a céget, közvetlenül tudnak majdnem minden irányítani, úgy tartják, hogy több ember csak több bajt jelentene. A szervezet is ennek megfelelően egyszerű. A nagyobb cégeknél természetesen jól felépített szervezet működik. Itt is érezni lehet az óvatosságot. A nagyra nőtt cégeket már átszervezték cégcsoporttá, vagy most tervezik ezt a lépést megtenni.

*„A Kardirexben három tulajdonos van, és ezt így meg is akarjuk tartani.”<sup>42</sup>*

*„A tulajdonosi körben nem akartunk változást.”<sup>43</sup>*

*„Úgy gondoltam, hogy egy cégnél legfeljebb két tulajdonos elegendő... a sok tulajdonosú társaság adta keretek között ezek a lépések nehezen elképzelhetők, mert nem vállaltham föl egyedül a felelősséget.”<sup>44</sup>*

#### A tudás szerepe és fejlesztése

Kutatási hipotéziseink legfontosabbja volt, hogy a sikerhez elsősorban tudásra van szükség. Minden cégnél a sajátos tudás volt a siker alapja. A kisebb cégekre jellemző, hogy a siker egy vagy néhány ember kiemelkedő tudásának köszönhető. Mindenhol egyértelműen sokra tartják a tudást, de a módszeres, tervezett képzésre vonatkozó szándék kevésbé jellemző. A további fejlődés egyik fontos feltétele lehet a tudás fokozása képzésekkel, önképzésekkel. Mivel a kiválasztott vállalkozók többsége műszaki, technikai képzettségű ember, a gazdasági, vezetési és marketing ismeretek hiányoznak elsősorban.



A vállalkozók a siker egyik legfontosabb tényezőjeként említették a jó munkatársaikat. A vezetőket – a kisebb cégeknél minden alkalmazottat – a tulajdonos veszi fel, csak a nagyobb cégeknél adja át ezt a hatáskört az egyes részlegek vezetőinek. A kis cégeknél fotos szerepe van a betanításnak, van olyan vállalkozó, aki a cég fejlesztését azért nem tudja gyorsítani, mert az új emberek betanítása egyévnyi munka, és egyszerre legfeljebb két emberrel tud foglalkozni. Általánosan említett követelmény a megbízhatóság, a pontosság, a minőségi munka, a vevőbarát magatartás, a cég érdekeivel való azonosulás.

„Itt nemcsak a gyártással akarunk foglalkozni, hanem egy továbbképző bázist is szeretnénk létrehozni gyakorló szakemberek részére.”<sup>45</sup>

„Magunk is oktatunk a főiskolán, ez fontos számunkra is, magunk is tanulunk belőle.”<sup>46</sup>

„Igazából arra voltam kíváncsi, hogyan reagálnak az oktatásra. Szűrőnek szántam, meglepően jó volt a tapasztalatom. Ha valaki nem vett volna részt az oktatásban, attól megváltunk volna. Még egy kis bizonyítványt is kaptak.”<sup>47</sup>

„Ha tudjuk, hogy valamilyen oktatásra lesz szükségünk, akkor három-négy embert elküldünk, megtanulják, a többiek már ők képzik nálunk.”<sup>48</sup>

„A Parker tréningjein veszünk részt, a megküldött programok közül választhatunk. Csak útiköltségeket és szállást kell fizetni, egyébként számunkra a képzés ingyenes. Évente egyszer-kétszer vagy én megyek vagy a társam. Azért mi megyünk, mert nem akarjuk, hogy »a kordé elkerülje a szamarat«, fontos, hogy először én ismerjem meg az újdonságokat, én találkozom először a vevővel, és fontos, hogy én tudjam ajánlani a vevőnek, ehhez nekem kell tisztában lennem a termékkel. A munkatársak oktatását itthon mi végezzük.”<sup>49</sup>

„A statisztikai folyamatszabályozás rendszereit a HNS által gyártott eszközökkel oktatják az ország nagy egyetemein és főiskoláin, Miskolcon, Budapesten és Győrött, valamint országsszerte számos középfokú oktatási intézményben.”<sup>50</sup>

„...képzés, tanulás nélkül nemhogy labdába nem rúgnánk, hanem labdánk se lenne. Ha nem felelnék meg a követelményeknek, akkor a Microsoft, az IBM szóba sem állna velünk. Nem szervezhetnénk tanfolyamokat, nem küldenének hozzánk cégeket.”<sup>51</sup>

„A minőségnek való megfelelés hangsúlyos része a belső képzésnek. A minőségügyi rendszernek való megfelelés és saját igényességünk miatt is rendszeres képzéseket tartunk.”<sup>52</sup>

„Mindig nagy gondot fordítottunk a továbbképzésre.”<sup>53</sup>  
„Költségesebb képzést nem tudunk adni ez embereknek, de a szükséges képesítések megszerzését támogatjuk.”<sup>54</sup>  
„Továbbképzések csak a nyelvvoktatás és a számítógépes képzés terén vannak a cégen belül. Amikor új programot veszünk, akkor mindig az oktatást is megvesszük a programot eladó cégtől.”<sup>55</sup>

„A szakmai továbbképzés lehetőségei véleményem szerint nagyon rosszak. Úgy tudom, hogy Győrben és környékén megszűnt a szakmai képzés, legközelebb Budapesten lehet tanulni.”<sup>56</sup>

„A kozmetika mindig divatszakra volt, ez ma is így van. A szakmai képzés éppen emiatt általában nagyon magas színvonalú. Többnapos továbbképzéseken veszünk részt. Segít felépíteni saját magunkat, hogyan legyünk sikeresek...” „... például aki a legjobb eredményt éri el, az jöhet velem a németországi továbbképzésre. Nálunk folyamatos képzés van. A megyében, mint területi képviselő, én tartom a szakmai képzéseket, természetesen az enyéimet is én tanítom.”<sup>57</sup>

„Ha nem tartanánk szakmai képzéseket, elvesztenénk a piacainkat. Képzetlen emberekkel selejtet gyártanánk.”<sup>58</sup>

„Nincs megfelelő szakmai képzés, az új áruházvezetőkkel gyakran nagyon az alapismereteken kell kezdenünk. Van ugyan kereskedelmi képzés, de a boltban, ha egymás mellé állítunk egy kereskedelmist és egy sima érettségizettet, nem tudunk különbséget tenni köztük. Rendszeresen tartunk szakmai képzéseket, gyakran a beszállító cégek közreműködésével.”<sup>59</sup>

„A továbbképzés a cégünk jövője szempontjából is fontos nekünk.”<sup>60</sup>

#### A vállalkozások jövője

A magyar vállalkozások legfontosabb feladata az európai csatlakozásra való felkészülés. A megkérdezett sikeres vállalkozók egy része ma is a nemzetközi verseny feltételei között dolgozik, a többség rendelkezik nemzetközi kapcsolatokkal vagy nemzetközi vállalatok magyar leányvállalatainak szállítója. Általánosan tekinthető a tudatos készülés a munka folytatására az új körülmények között.

„Az osztrák munka borzasztó kemény iskola volt.”<sup>61</sup>  
„Nem félek Európától!”<sup>62</sup>

„Európának is bizonyítottuk, hogy kiváló minőségben tudunk dolgozni. Csodák itt nincsenek, ugyanazt kell nyújtaniunk, mint bárhol Európában.”<sup>63</sup>

A vállalkozások több mint fele családi jellegű, ezért különösen fontosak a folytatásra vonatkozó családi tervek.



„Remélem, hogy a fiam is ... részt fog venni a cég vezetésében.”<sup>64</sup>

„Egyik fiam ötödéves orvostanhallgató, szeretném, ha egyszer a székembe ülne. A másik fiam másodéves főiskolás..., ő lehet majd informatikai rendszerünk főnöke.”<sup>65</sup>

„Biztosított a vállalkozás jövője. Két lányom idegenforgalmi és vendéglátó szakember, külföldön tanulták a szakmát.”<sup>66</sup>

## A kutatás folytatása

Vizsgálatainkat tovább folytatjuk. Továbbra is kapcsolatban vagyunk a kutatásba bevont vállalkozásokkal, figyelemmel kísérjük eredményeiket. A kutatás szélesítésénél az összehasonlító vizsgálatok elvégzését tűztük ki célként, a fő irányok a következők: további győri vállalkozások és más régióban működő vállalkozások megkeresése, kezdő, új vállalkozások vizsgálata, valamint a vállalkozást abbahagyó, különféle okok miatt kudarcot szenvedett vállalkozók kikérdezése, a kudarc okainak feltárása.

## Irodalom

- Kihívás – Siker. Kézirat, Győr, 2000
- Rab Károly – Szabó József (2001): Kihívás – Siker. Tizenöt sikeres győri vállalkozás. Kutatási jelentés, Győr
- Rab Károly – Szabó József (2001): Sikeres győri vállalkozások. Előadás, Győr
- Rab Károly – Szabó József (2001): Sikerkönyv. Történetek sikeres emberekről. PMS, Budapest
- Rab Károly – Szabó József (2002): A tudásbázisú kkv-k fejlődése. Előadás, Miskolc

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> Karácsonyi Imre, Hidroland Bt.
- <sup>2</sup> Bodrossy Attila, Dimenzió Kft.
- <sup>3</sup> Diósi Endre, Kódex Nyomda
- <sup>4</sup> Dr. Baj Mária, Leier – Márton Csoport
- <sup>5</sup> Prohászka Ottó, Tutti Élelmiszeripari Kft.
- <sup>6</sup> Szabó István, Szintézis Rendszerház
- <sup>7</sup> Murányi János, Murányi Kereskedőház
- <sup>8</sup> Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
- <sup>9</sup> Józsi Ottó, HNS Műszaki fejlesztő Kft.
- <sup>10</sup> Pass Andrásné, kozmetikus
- <sup>11</sup> Jankovits István, Jankovits Hidraulika Kft.
- <sup>12</sup> Sragner László, Kondor Sragner Kft.

- <sup>13</sup> Horváth Norbert, Horker Kft.
- <sup>14</sup> Sragner László, Kondor és Sragner Kft.
- <sup>15</sup> Dudits Gábor, Dudits Kft.
- <sup>16</sup> Somogyi János, Somogyi Elektronika Kft.
- <sup>17</sup> H. Szóváti Miklós, Szovaterm Kft.
- <sup>18</sup> Somogyi János, Somogyi Elektronika Kft.
- <sup>19</sup> Murányi János, Murányi Kereskedőház
- <sup>20</sup> Józsi Ottó, HNS Műszaki fejlesztő Kft.
- <sup>21</sup> Dudits Gábor, Dudits Kft.
- <sup>22</sup> Horváth Norbert, Horker Kft.
- <sup>23</sup> Jankovits István, Jankovits Hidraulika Kft.
- <sup>24</sup> Murányi János, Murányi Kereskedőház
- <sup>25</sup> H. Szóváti Miklós, Szovaterm Kft.
- <sup>26</sup> Lamperth Ernő, Lamperth Kft.
- <sup>27</sup> Oláh Ferenc, Pihenő Kft.
- <sup>28</sup> Jankovits István, Jankovits Hidraulika Kft.
- <sup>29</sup> Prohászka Ottó, Tutti Élelmiszeripari Kft.
- <sup>30</sup> Sragner László, Kondor és Sragner Kft.
- <sup>31</sup> H. Szóváti Miklós, Szovaterm Kft.
- <sup>32</sup> Horváth Norbert, Horker Kft.
- <sup>33</sup> Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
- <sup>34</sup> Sárközi Imre, Szinflex Kft.
- <sup>35</sup> Horváth Norbert, Horker Kft.
- <sup>36</sup> Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
- <sup>37</sup> Murányi János, Murányi Kereskedőház
- <sup>38</sup> Bodrossy Attila, Dimenzió Kft.
- <sup>39</sup> Prohászka Ottó, Tutti Kft.
- <sup>40</sup> Dudits Gábor, Dudits Kft.
- <sup>41</sup> Diósi Endre, Kódex Nyomda
- <sup>42</sup> Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
- <sup>43</sup> Miklósi Attila, Talent-Plan Kft.
- <sup>44</sup> Varga István, Jelek Kft.
- <sup>45</sup> H. Szóváti Miklós, Szovaterm Kft.
- <sup>46</sup> Bodrossy Attila, Dimenzió Kft.
- <sup>47</sup> Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
- <sup>48</sup> Szabó István, Szintézis Rendszerház
- <sup>49</sup> Karácsonyi Imre, Hidroland Bt.
- <sup>50</sup> Józsi Ottó, HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
- <sup>51</sup> Szabó István, Szintézis Rendszerház
- <sup>52</sup> Imre István, Integrál-H Rt.
- <sup>53</sup> Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
- <sup>54</sup> Dudits Gábor, Dudits Kft.
- <sup>55</sup> Miklósi Attila, Talent-Plan Kft.
- <sup>56</sup> Diósi Endre, Kódex Nyomda
- <sup>57</sup> Pass Andrásné, kozmetikus
- <sup>58</sup> Sárközi Imre, Szinflex Kft.
- <sup>59</sup> Murányi János, Murányi Kereskedőház
- <sup>60</sup> Józsi Ottó, HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
- <sup>61</sup> Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.
- <sup>62</sup> Prohászka Ottó, Tutti Kft.
- <sup>63</sup> Imre István, Integrál-H Rt.
- <sup>64</sup> Somogyi János, Somogyi Elektronika Kft.
- <sup>65</sup> Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ
- <sup>66</sup> Oláh Ferenc, Pihenő Kft.